

Comunicació empresarial en situacions de crisi: la crisi de Fontaneda

12/2007 - Ciències de la Comunicació. L'any 2002, l'empresa britànica *United Biscuits* decideix tancar la fàbrica de galetes Fontaneda, a Aguilar de Campoo (Palència). Fontaneda, una empresa familiar en els seus orígens, havia estat venuda pels seus propietaris a la multinacional el 1996. Després de més de 100 anys d'activitat de Fontaneda a Aguilar, els veïns s'enfrontaven a la pèrdua dels seus llocs de treball, però també a la pèrdua d'una certa identitat. *United Biscuits* va haver d'enfrontar aquesta situació problemàtica amb una combinació de negociacions i d'estratègia de comunicació. El treball d'Ana María Enrique investiga aquesta estratègia de comunicació dintre del cas genèric de comunicació empresarial en situacions de crisi.



Tota organització empresarial pot veure's afectada per un esdeveniment capaç de posar en risc el seu equilibri natural, sent susceptible de derivar en crisi i amenaçant no tan sols l'estabilitat de la mateixa companyia sinó també el sector empresarial en el qual es desenvolupa. La vida de moltes empreses multinacionals no només preocupa als seus propis gestors, sinó que ha passat a formar part d'una dimensió major, on les decisions i actuacions d'altres públics que la conformen (i uns altres que coexisteixen en el seu entorn) poden influir molt en el seu desenvolupament. A l'empresa, qualsevol esdeveniment adquirirà un protagonisme particular si, a més, és recollit pels mitjans de comunicació, els qual converteixen l'assumpte en notícia i la canalitzen per fer-la arribar a l'opinió pública. En la present tesi doctoral es pretén esbrinar fins a quin punt una gestió eficaç de la comunicació empresarial pot contribuir a evitar que una situació derivi en crisi o, en cas de no poder impedir-ho, contribueixi a minimitzar les repercussions negatives que l'empresa pugui patir pel que fa a la imatge i reputació corporativa.

Per aprofundir més en la matèria, en aquest treball la investigació se centra en la casuística d'una crisi empresarial: el cas Fontaneda. La crisi de Fontaneda té el seu origen en la implementació d'un pla de reordenació industrial dut a terme per la multinacional britànica *United Biscuits* (UB), en l'any 2002. Entre les accions que contempla l'esmentat pla, es troba el tancament de l'emblemàtica factoria de galetes Fontaneda, situada a Aguilar de Campoo (Palència). Es tracta, per tant, d'un conflicte sociolaboral que va tenir una gran transcendència nacional i, fins i tot internacional, gràcies, en part, a la cobertura detallada feta pels mitjans de comunicació durant la crisi.

En l'estudi de cas es van efectuar nou entrevistes enfocades i dos grups de discussió. Les entrevistes enfocades es realitzen a subjectes que han format part de la gestió de la comunicació de *United Biscuits* durant la crisi, i a actors clau que representen als públics implicats (*stakeholders*) de l'empresa. Els grups de discussió s'organitzen en dos col·lectius fixats: ex treballadors de Fontaneda i els habitants d'Aguilar de Campoo.

Els resultats demostren que, malgrat la comunicació és valorada com una eina eficaç de gestió, aquesta no és considerada estratègica per part de l'empresa. Durant la crisi, la comunicació en UB va ser coordinada i gestionada des d'una agència de comunicació externa, sense contar, per tant, amb un responsable de comunicació que formés part de la plantilla de la pròpia empresa. Després de la crisi, UB decideix contractar a un responsable de comunicació, que per poder tenir via directa amb gerència, primer ha de reportar amb el director de RRHH de l'empresa. En l'organigrama de la companyia no està establert un departament de comunicació que tingui independència, autonomia i poder de decisió sobre les accions comunicatives que es produeixen dintre i fora de l'organització.

S'ha pogut constatar que la reacció dels *stakeholders* de la companyia pot contribuir al desencadenament d'una situació crítica, tal com ha estat en el cas de *United Biscuits*. De la mateix manera, la durada de la crisi de Fontaneda va dependre, en gran mesura, del grau de cobertura i de seguiment que van realitzar els mitjans de comunicació durant l'esdeveniment.

L'estratègia de comunicació, ideada per la companyia i l'agència externa, va establir les bases i els principis d'actuació davant la crisi, amb la pretensió de donar una solució al conflicte el més aviat possible i ajudant a minimitzar els danys i a preservar la imatge i la reputació corporativa de l'organització. L'estratègia de comunicació implementada per *United Biscuits* va tenir un valor positiu sobre la gestió de la crisi, en ser basada en una conducta responsable i sensible respecte als seus públics. Com a conseqüència de tot això, les argumentacions de la companyia van ser sòlides, uniformes i coherents durant l'evolució del conflicte. No obstant això, és important destacar que la sortida de la crisi es va produir pels pactes acordats entre totes les parts afectades pel conflicte. L'estratègia de comunicació es va situar per darrere de les negociacions sent, en tot moment, reactiva (de resposta). D'aquesta manera, no es van crear falses expectatives i no es van llançar missatges que tinguéssim el risc d'haver de ser desmentits poc temps després.

Ana María Enrique

Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat

Universitat Autònoma de Barcelona

Tesi doctoral "La comunicació empresarial en situacions de crisis. Estudi de cas: La crisi de Fontaneda", presentada per Ana María Enrique i dirigida per Joaquim Puig González, dintre del programa de doctorat en Comunicació Audiovisual i de Publicitat. Llegida el 14 de Desembre de 2007.